

**PENGARUH *INCLUSIVE LEADERSHIP* DAN *PROACTIVE PERSONALITY* TERHADAP *EMPLOYEE WELL-BEING* DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MODERASI, PADA
PEGAWAI DI INSTANSI PEMERINTAH TIMOR-LESTE**

ARTIKEL



Nama : Adelia da Conceição dos Santos Fernandes

NIM : 2224 00976

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA

YOGYAKARTA

2026



UJIAN TESIS

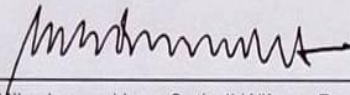
Tesis berjudul:

PENGARUH INCLUSIVE LEADERSHIP DAN PROACTIVE PERSONALITY TERHADAP EMPLOYEE WELL-BEING DENGAN WORK-LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL MODERASI, PADA PEGAWAI DI INSTANSI PEMERINTAH TIMOR-LESTE

Telah diuji pada tanggal: 4 Agustus 2026

Tim Penguji:

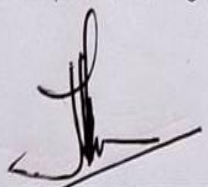
Ketua


Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, Prof., M.Si., Ph.D.

Anggota


Maria Pampa Kumalaningrum, Dr., M.Si.

Pembimbing


Theresia Trisanti, Dr., M.B.A., Ak., CA.

**PENGARUH INCLUSIVE LEADERSHIP DAN PROACTIVE PERSONALITY TERHADAP
EMPLOYEE WELL-BEING DENGAN WORK-LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL
MODERASI, PADA PEGAWAI DI INSTANSI PEMERINTAH TIMOR-LESTE**

dipersiapkan dan disusun oleh:

Adelia Da Conceição Dos Santos Fernandes

Nomor Mahasiswa: 222400976

telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal: 4 Agustus 2026 dan dinyatakan telah memenuhi syarat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) di bidang Manajemen

SUSUNAN TIM PENGUJI

Pembimbing

Theresia Trisanti, Dr., M.B.A., Ak., CA.

Ketua Penguji

Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, Prof., M.Si., Ph.D.

Anggota Penguji

Maria Pampa Kumalaningrum, Dr., M.Si.

Yogyakarta, 4 Agustus 2026
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
Ketua, .



Wisnu Prajogo, Dr., MBA.



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA YOGYAKARTA

JL. SETURAN, YOGYAKARTA 55281, P.O. BOX 1014 YOGYAKARTA 55010
TELP. (0274) 486160, 486321, FAKS. (0274) 486155 www.stieykpn.ac.id

Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**PENGARUH INCLUSIVE LEADERSHIP DAN PROACTIVE PERSONALITY TERHADAP
EMPLOYEE WELL-BEING DENGAN WORK-LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL MODERASI,
PADA PEGAWAI DI INSTANSI PEMERINTAH TIMOR-LESTE**

diajukan untuk diuji pada tanggal 4 Agustus 2026, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian karya tulis orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan orang lain. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka saya bersedia menerima pembatalan gelar dan ijasah yang diberikan oleh Program Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta batal saya terima.

Yogyakarta, 4 Agustus 2026

Yang memberi pernyataan

Adelia Da Conceição Dos Santos Fernandes

Saksi 1, sebagai Ketua Tim Penguji

Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, Prof., M.Si., Ph.D.

Saksi 2, sebagai Anggota Penguji

Maria Pampa Kumalaningrum, Dr., M.Si.

Saksi 3, sebagai Pembimbing

Theresia Trisanti, Dr., M.B.A., Ak., CA.

Saksi 4, sebagai Ketua STIE YKPN Yogyakarta

Wisnu Prajogo, Dr., MBA.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

ABSTRAK

Employee well-being menjadi fokus penelitian ini karena berperan penting dalam mendukung kualitas kehidupan kerja pegawai, keberlanjutan kinerja organisasi, dan kualitas pelayanan publik. Berlandaskan *Conservation of Resources (COR) Theory* dan *Boundary Theory*, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership* dan *proactive personality* terhadap *employee well-being* serta menguji peran moderasi *work-life balance* pada pegawai instansi pemerintah di Dili, Timor-Leste. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Data diperoleh melalui survei terhadap 226 pegawai dari tujuh instansi pemerintah dengan teknik *purposive sampling* dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* melalui *SmartPLS 4*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*, sedangkan *proactive personality* tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, *work-life balance* secara signifikan memoderasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee well-being* serta pengaruh *proactive personality* terhadap *employee well-being*. Temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan pegawai dipengaruhi oleh kombinasi sumber daya organisasi, sumber daya personal, dan kondisi yang mendukung pemeliharaan serta pemulihan sumber daya. Secara praktis, instansi pemerintah perlu memperkuat praktik kepemimpinan inklusif dan kebijakan *work-life balance* untuk mendukung lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Kata kunci: *inclusive leadership; proactive personality; work-life balance; employee well-being.*

ABSTRACT

Employee well-being has become the focus of this study because it plays an important role in supporting employees' quality of work life, sustainable organizational performance, and the quality of public services. Drawing on *Conservation of Resources (COR) Theory* and *Boundary Theory*, this study aims to analyze the effects of *inclusive leadership* and *proactive personality* on *employee well-being* and to examine the moderating role of *work-life balance* among government employees in Dili, Timor-Leste. This study employed a quantitative approach with an *explanatory research* design. Data were collected through a survey of 226 employees from seven government institutions using *purposive sampling* and analyzed using *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* with *SmartPLS 4*. The results indicate that *inclusive leadership* has a positive and significant effect on *employee well-being*, whereas *proactive personality* does not have a significant direct effect. Furthermore, *work-life balance* significantly moderates the effects of *inclusive leadership* and *proactive personality* on *employee well-being*. These findings highlight that *employee well-being* is shaped by the combination of organizational resources, personal resources, and conditions that support resource conservation and recovery. Practically, government institutions should strengthen *inclusive leadership* practices and implement *work-life balance* policies to foster a healthier and more sustainable work environment.

Keywords: *inclusive leadership; proactive personality; work-life balance; employee well-being.*

1. PENDAHULUAN

Perubahan dunia kerja yang ditandai oleh meningkatnya kompleksitas tugas, transformasi organisasi, dan tuntutan adaptasi telah menempatkan *employee well-being* sebagai isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Employee well-being* tidak hanya menunjukkan rendahnya tekanan kerja, tetapi juga mencerminkan kemampuan pegawai untuk berfungsi secara positif dari aspek psikologis, emosional, dan sosial (Guest, 2017; Zheng et al., 2015). Pegawai dengan tingkat kesejahteraan yang baik cenderung lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan, sedangkan rendahnya kesejahteraan dapat berkaitan dengan stres, kelelahan, dan penurunan kualitas kinerja. Oleh karena itu, *employee well-being* penting bagi keberlanjutan kinerja individu maupun organisasi.

Dalam sektor publik, *employee well-being* memiliki arti strategis karena kondisi pegawai dapat memengaruhi keberlanjutan pelayanan kepada masyarakat. Konteks ini relevan bagi administrasi publik Timor-Leste yang masih menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia. *Diagnóstiku Funsau Públika 2024* mengidentifikasi

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

persoalan seperti stagnasi karier, pengembangan kompetensi yang belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pegawai, lemahnya tindak lanjut penilaian kinerja, serta deskripsi pekerjaan yang belum diperbarui (Komisaun Funsau Públika, 2024). Saleem (2025) juga melaporkan adanya burnout dan persoalan kesehatan mental pada sebagian staf akibat tekanan kerja dan perubahan organisasi. Sementara itu, Sarmento et al. (2026) menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai pada institusi publik di Timor-Leste perlu diperkuat melalui keterlibatan kerja, *work-life balance*, dan dukungan organisasi. Kondisi tersebut menegaskan relevansi *employee well-being* dalam penguatan administrasi dan kualitas pelayanan publik di Timor-Leste.

Penelitian ini menggunakan *Conservation of Resources (COR) Theory* untuk menjelaskan bagaimana sumber daya dari lingkungan organisasi dan karakteristik individu dapat mendukung *employee well-being* (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). *Inclusive leadership* dipandang sebagai sumber daya kontekstual karena keterbukaan, aksesibilitas, dan dukungan pemimpin dapat menciptakan rasa aman dan penghargaan bagi pegawai (Carmeli et al., 2010), sedangkan *proactive personality* dipandang sebagai sumber daya personal yang mendorong individu mengidentifikasi peluang, mengambil inisiatif, dan menciptakan perubahan (Bateman & Crant, 1993). Namun, bukti empiris menunjukkan bahwa manfaat kedua sumber daya tersebut tidak selalu konsisten. *Inclusive leadership* umumnya menunjukkan hubungan positif dengan kesejahteraan pegawai (Cao et al., 2022; Choi et al., 2017; Liu et al., 2025), tetapi kekuatan pengaruhnya dapat berbeda berdasarkan karakteristik individu dan dukungan lingkungan organisasi (Ashmawy, 2023; Xintian & Peng, 2023). Demikian pula, *proactive personality* dapat membantu individu mengembangkan sumber daya personal, termasuk *psychological capital*, yang mendukung peningkatan kesejahteraan (Hao et al., 2019), tetapi perilaku proaktif juga membutuhkan investasi energi dan sumber daya psikologis yang dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan tekanan atau *burnout* (Wahab & Blackman, 2023; Wei et al., 2021). Ketidakkonsistenan tersebut menunjukkan perlunya kondisi yang membantu pegawai mempertahankan dan memulihkan sumber daya yang digunakan dalam pekerjaan. Penelitian ini mengajukan *work-life balance* sebagai variabel moderasi. Dalam *COR Theory*, *work-life balance* diposisikan sebagai kondisi yang memfasilitasi pemeliharaan dan pemulihan sumber daya, sejalan dengan gagasan *resource caravan passageways* (Hobfoll et al., 2018). Peran ini juga konsisten dengan *Boundary Theory* yang menekankan pentingnya pengelolaan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk mengurangi konflik antarranah dan menjaga energi psikologis (Ashforth et al., 2000). Dengan demikian, *work-life balance* diperkirakan menentukan sejauh mana sumber daya yang berasal dari *inclusive leadership* dan *proactive personality* dapat dimanfaatkan untuk mendukung *employee well-being*.

Penelitian terdahulu lebih sering menempatkan *work-life balance* sebagai variabel independen atau mediasi, sedangkan kajian mengenai perannya sebagai moderator masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang secara simultan mengintegrasikan *inclusive leadership* sebagai sumber daya kontekstual dan *proactive personality* sebagai sumber daya personal dalam menjelaskan *employee well-being*, dengan *work-life balance* sebagai kondisi pemoderasi, masih jarang ditemukan. Studi sebelumnya cenderung menekankan pengaruh langsung sumber daya organisasi dan personal terhadap *employee well-being*. Namun, *COR Theory* menunjukkan bahwa keberadaan sumber daya tersebut tidak selalu secara otomatis menghasilkan tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi. Manfaat suatu sumber daya juga dapat bergantung pada kondisi yang memungkinkan individu mempertahankan dan memulihkan sumber daya yang dimilikinya. Kesenjangan tersebut

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

semakin relevan karena bukti empiris mengenai mekanisme tersebut pada organisasi sektor publik di negara berkembang, khususnya Timor-Leste, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung *inclusive leadership* dan *proactive personality* terhadap *employee well-being*, tetapi juga menjelaskan kondisi yang dapat menentukan sejauh mana sumber daya organisasi dan personal tersebut diterjemahkan menjadi kesejahteraan pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *inclusive leadership* dan *proactive personality* terhadap *employee well-being* serta menguji peran *work-life balance* dalam memoderasi kedua hubungan tersebut pada pegawai instansi pemerintah di Dili, Timor-Leste.

2. TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Inclusive Leadership dan Employee Well-Being

Inclusive leadership ditandai oleh keterbukaan pemimpin terhadap ide, kemudahan pegawai dalam mengakses pemimpin, serta kesediaan pemimpin memberikan dukungan ketika dibutuhkan (Carmeli et al., 2010). Dalam perspektif *Conservation of Resources (COR) Theory*, perilaku tersebut menyediakan sumber daya kontekstual berupa dukungan sosial dan psikologis yang dapat mengurangi ketidakpastian, meningkatkan rasa dihargai, dan membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketersediaan sumber daya tersebut memungkinkan pegawai mempertahankan sumber daya psikologis, mengurangi potensi *resource loss*, serta mendorong *resource gain*, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan *employee well-being*. Bukti empiris juga menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee well-being* (Cao et al., 2022; Choi et al., 2017; Liu et al., 2025). Namun, Ashmawy (2023) menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh tersebut dapat berbeda berdasarkan tingkat pendidikan, sedangkan Xintian & Peng (2023) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan inklusif sangat bergantung pada dukungan lingkungan dan budaya organisasi yang kondusif. Namun, secara umum, keterbukaan, aksesibilitas, dan dukungan yang diberikan pemimpin menyediakan sumber daya kontekstual yang membantu pegawai mempertahankan serta mengembangkan sumber daya psikologisnya, sehingga memberikan dasar bagi peningkatan kesejahteraan pegawai. Berdasarkan argumentasi teoretis dan bukti empiris tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee well-being*.

2.2 Proactive Personality dan Employee Well-Being

Proactive personality menggambarkan kecenderungan individu untuk mengambil inisiatif, mengidentifikasi peluang, serta bertahan dalam melakukan perubahan terhadap lingkungan kerjanya (Bateman & Crant, 1993). Dalam perspektif *Conservation of Resources (COR) Theory*, *proactive personality* dipandang sebagai sumber daya personal yang membantu individu secara aktif memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya yang dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Karakteristik tersebut memungkinkan pegawai mencari peluang, meningkatkan keterampilan, membangun hubungan sosial, serta menciptakan kondisi kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai. Proses tersebut dapat mendorong *resource gain* dan meningkatkan kapasitas pegawai dalam mempertahankan kondisi psikologis yang positif. Bukti empiris menunjukkan bahwa *proactive personality* dapat berkontribusi positif terhadap *employee well-being* (Hao et al., 2019; Liao, 2021). Meskipun demikian, perilaku proaktif juga membutuhkan investasi energi dan sumber daya psikologis sehingga dalam

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

kondisi tertentu dapat meningkatkan *burnout* dan tekanan psikologis, terutama ketika dukungan lingkungan organisasi kurang memadai (Wahab & Blackman, 2023; Wei et al., 2021). Terlepas dari potensi konsekuensi tersebut, secara umum kemampuan individu untuk mengambil inisiatif, memperoleh sumber daya baru, dan membentuk kondisi kerja yang lebih mendukung memberikan dasar bagi peningkatan *employee well-being*. Berdasarkan argumentasi teoretis dan bukti empiris tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Proactive personality* berpengaruh positif terhadap *employee well-being*.

2.3 Peran Work-Life Balance dalam Memoderasi Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Employee Well-Being

Dalam perspektif *Conservation of Resources (COR) Theory*, *inclusive leadership* merupakan sumber daya kontekstual yang menyediakan dukungan sosial dan psikologis bagi pegawai. Namun, manfaat sumber daya tersebut akan lebih optimal ketika didukung oleh kondisi yang memungkinkan pegawai memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan konsep *resource caravan passageways* dalam *COR Theory*, yaitu kondisi yang memfasilitasi pemeliharaan dan pengembangan sumber daya. Dalam penelitian ini, *work-life balance* diposisikan sebagai kondisi yang mendukung proses tersebut karena membantu pegawai menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, menjaga stabilitas sumber daya, serta memfasilitasi pemulihan energi dan sumber daya psikologis (*resource recovery*).

Peran tersebut juga sejalan dengan *Boundary Theory*, yang menjelaskan bahwa pengelolaan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi konflik antarranah dan membantu pegawai mempertahankan sumber daya yang dimiliki. Temuan Zou et al. (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* dapat berfungsi sebagai kondisi moderasi dalam hubungan antarsumber daya di lingkungan kerja. Sementara itu, Nwanzu & Babalola (2023) menemukan bahwa *work-life balance* berhubungan positif dengan kesejahteraan psikologis pegawai. Dalam konteks penelitian ini, ketika *work-life balance* tinggi, pegawai diperkirakan memiliki kapasitas yang lebih baik untuk memanfaatkan dukungan, keterbukaan, dan aksesibilitas yang diberikan oleh pemimpin inklusif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berkontribusi positif terhadap *employee well-being* (Cao et al., 2022; Choi et al., 2017; Liu et al., 2025). Dengan dukungan *work-life balance* yang baik, sumber daya kontekstual yang berasal dari *inclusive leadership* diperkirakan dapat dimanfaatkan secara lebih optimal, sehingga pengaruh positif *inclusive leadership* terhadap *employee well-being* menjadi semakin kuat. Sebaliknya, ketika *work-life balance* rendah, tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan pengurasan sumber daya serta membatasi kemampuan pegawai dalam memanfaatkan dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Dalam kondisi tersebut, manfaat *inclusive leadership* terhadap *employee well-being* diperkirakan menjadi lebih lemah.

Berdasarkan integrasi *COR Theory*, *Boundary Theory*, dan bukti empiris tersebut, semakin baik *work-life balance* pegawai, semakin optimal pemanfaatan sumber daya yang diberikan melalui *inclusive leadership*, sehingga pengaruh positifnya terhadap *employee well-being* diperkirakan semakin kuat. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis berikut:

H3: *Work-life balance* memoderasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee well-being*, sehingga pengaruh positif tersebut semakin kuat ketika *work-life balance* tinggi.

2.4 Peran Work-Life Balance dalam Memoderasi Pengaruh Proactive Personality terhadap Employee Well-Being

Dalam perspektif *Conservation of Resources (COR) Theory*, *proactive personality* merupakan sumber daya personal yang mendorong pegawai mengambil inisiatif, mencari peluang, serta membangun dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Namun, perilaku proaktif juga membutuhkan investasi energi dan sumber daya psikologis. Oleh karena itu, manfaat *proactive personality* dapat menjadi lebih optimal ketika didukung oleh kondisi yang membantu pegawai mempertahankan dan memulihkan sumber dayanya. Hal ini sejalan dengan konsep *resource caravan passageways* dalam COR Theory, yaitu kondisi yang memfasilitasi individu dalam memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya. Dalam penelitian ini, *work-life balance* dipandang sebagai kondisi yang mendukung proses tersebut karena membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta memberikan kesempatan untuk melakukan pemulihan sumber daya (*resource recovery*).

Peran tersebut juga sejalan dengan *Boundary Theory*, yang menjelaskan bahwa pengelolaan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi konflik antarranah dan mencegah pengurasan sumber daya yang berlebihan. Temuan Zou et al. (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* dapat berfungsi sebagai kondisi moderasi dalam hubungan antarsumber daya di lingkungan kerja. Temuan tersebut memberikan dukungan empiris terhadap pandangan bahwa manfaat suatu sumber daya dapat bergantung pada kondisi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dalam konteks penelitian ini, ketika *work-life balance* tinggi, pegawai proaktif diperkirakan memiliki kapasitas yang lebih baik untuk mempertahankan dan memulihkan sumber daya yang digunakan dalam aktivitas yang membutuhkan energi dan inisiatif tinggi. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai memanfaatkan karakteristik proaktifnya untuk menghadapi tantangan dan menciptakan perubahan tanpa mengalami pengurasan sumber daya yang berlebihan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *proactive personality* dapat berkontribusi positif terhadap *employee well-being* (Hao et al., 2019; Prasad et al., 2025). Dengan dukungan *work-life balance* yang baik, manfaat sumber daya personal tersebut diperkirakan dapat dioptimalkan karena pegawai memiliki kesempatan yang lebih baik untuk menjaga dan memulihkan sumber daya yang telah digunakan. Sebaliknya, ketika *work-life balance* rendah, risiko *resource loss* dapat meningkat karena investasi energi melalui perilaku proaktif tidak diimbangi dengan kesempatan yang memadai untuk mempertahankan dan memulihkan sumber daya. Dalam kondisi tersebut, perilaku proaktif lebih mudah mengarah pada kelelahan atau tekanan psikologis sehingga manfaat *proactive personality* terhadap *employee well-being* dapat menjadi lebih lemah. Argumentasi ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku proaktif dapat menimbulkan kelelahan dan tekanan psikologis ketika investasi sumber daya tidak diimbangi oleh kondisi yang mendukung (Wahab & Blackman, 2023; Wei et al., 2021).

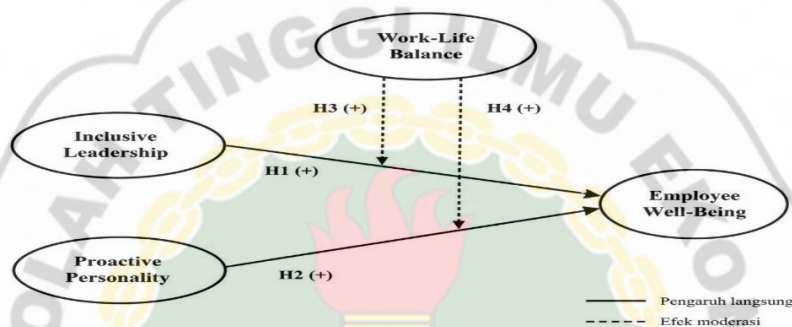
Berdasarkan integrasi COR Theory, *Boundary Theory*, dan bukti empiris tersebut, semakin baik *work-life balance*, semakin besar kemampuan pegawai untuk mengoptimalkan sumber daya personal yang berasal dari *proactive personality*. Dengan demikian, pengaruh positif *proactive personality* terhadap *employee well-being* diperkirakan semakin kuat ketika *work-life balance* berada pada tingkat yang tinggi. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis berikut:

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

H4: *Work-life balance* memoderasi pengaruh *proactive personality* terhadap *employee well-being*, sehingga pengaruh positif tersebut semakin kuat ketika *work-life balance* tinggi.

2.5 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis, model penelitian menempatkan *inclusive leadership* dan *proactive personality* sebagai variabel independen, *employee well-being* sebagai variabel dependen, serta *work-life balance* sebagai variabel moderasi. H1 dan H2 menguji pengaruh langsung kedua variabel independen terhadap *employee well-being*, sedangkan H3 dan H4 menguji apakah *work-life balance* memperkuat pengaruh positif kedua variabel tersebut terhadap *employee well-being*.



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Populasi penelitian adalah pegawai pada instansi pemerintah yang berlokasi di Dili, Timor-Leste. Sampel ditentukan menggunakan non-probability sampling dengan teknik purposive sampling. Kriteria responden adalah pegawai aktif pada instansi yang menjadi objek penelitian, memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan bersedia mengisi kuesioner secara lengkap.

Sebanyak 250 kuesioner disebarkan secara langsung pada tujuh instansi pemerintah di Dili. Sebanyak 226 kuesioner dinyatakan lengkap dan layak dianalisis, sehingga tingkat respons yang dapat diolah sebesar 90,4%. Mayoritas responden berusia 31–40 tahun (43,4%), berpendidikan S1 (75,7%), berstatus pegawai negeri (63,3%), dan memiliki masa kerja lebih dari enam tahun (48,7%).

Tabel 1. Informasi Demografis

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	119	52,7
	Perempuan	107	47,3
Usia	< 20 tahun	2	0,9
	21–30 tahun	74	32,7
	31–40 tahun	98	43,4
	> 40 tahun	52	23,0
Tingkat Pendidikan	SMA	16	7,1
	D3	22	9,7
	S1	171	75,7
	S2	17	7,5

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Status Kerja	Pegawai Negeri	143	63,3
	Honorar/Kontrak	83	36,7
Lama Bekerja	1–3 tahun	68	30,1
	4–6 tahun	48	21,2
	> 6 tahun	110	48,7

Seluruh variabel diukur menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert empat poin (1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju). *Inclusive leadership* diukur dengan sembilan indikator yang diadaptasi dari Carmeli et al. (2010); *proactive personality* dengan sepuluh indikator dari Wang et al. (2024), yang merepresentasikan kecenderungan individu untuk mengambil inisiatif, mengidentifikasi peluang, serta melakukan tindakan aktif dalam memengaruhi lingkungan kerja; *work-life balance* dengan delapan indikator dari Popoola & Fagbola (2020); dan *employee well-being* dengan enam indikator dari Yuming & Zhuoxin (2022). Seluruh instrumen diterjemahkan melalui prosedur translation-back translation untuk memastikan kesetaraan makna antara instrumen asli dan versi bahasa penelitian. Analisis dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran mencakup validitas konvergen melalui *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE), reliabilitas konstruk melalui Cronbach's alpha dan *composite reliability*, serta validitas diskriminan melalui HTMT. Evaluasi model struktural mencakup VIF, SRMR, R^2 , f^2 , Q^2 predict, koefisien jalur, dan bootstrapping. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 (Hair et al., 2019; Hair et al., 2021).

4. HASIL PENELITIAN

4.1 Evaluasi Model Pengukuran

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen, reliabilitas, dan validitas diskriminan. Nilai AVE berada pada rentang 0,550–0,622, sehingga seluruh konstruk memenuhi kriteria $AVE > 0,50$. Beberapa indikator memiliki nilai *outer loading* pada rentang 0,60–0,70, namun tetap dipertahankan karena masih berada dalam batas yang dapat diterima dalam penelitian eksploratif dan tidak menurunkan nilai AVE maupun reliabilitas konstruk secara keseluruhan. Nilai Cronbach's alpha berada pada rentang 0,876–0,919, sedangkan *composite reliability* berada pada rentang 0,906–0,929, yang menunjukkan reliabilitas konstruk yang memadai.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Inclusive Leadership (IL)	IL1	0,916	0,910	0,927	0,585
	IL2	0,763			
	IL3	0,767			
	IL4	0,785			
	IL5	0,778			
	IL6	0,667			
	IL7	0,770			
	IL8	0,687			
	IL9	0,727			
Proactive Personality (PP)	PP1	0,681	0,919	0,924	0,550
	PP2	0,733			
	PP3	0,802			
	PP4	0,708			
	PP5	0,808			
	PP6	0,697			

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Work-Life Balance (WLB)	PP7	0,720	0,913	0,929	0,622
	PP8	0,766			
	PP9	0,799			
	PP10	0,687			
	WLB1	0,810			
	WLB2	0,751			
	WLB3	0,789			
	WLB4	0,809			
	WLB5	0,739			
	WLB6	0,807			
Employee Well-Being (EWB)	WLB7	0,811	0,876	0,906	0,617
	WLB8	0,791			
	EWB1	0,817			
	EWB2	0,816			
	EWB3	0,766			
	EWB4	0,785			
	EWB5	0,803			
	EWB6	0,723			

Tabel 3. Validitas Diskriminan (HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)						
	EWB	IL	PP	WLB	WLB×IL	WLB×PP
EWB	-					
IL	0,426	-				
PP	0,097	0,098	-			
WLB	0,529	0,482	0,090	-		
WLB×IL	0,166	0,317	0,131	0,260	-	
WLB×PP	0,308	0,144	0,050	0,105	0,322	-

Validitas diskriminan terpenuhi karena seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas konservatif 0,85, dengan nilai tertinggi sebesar 0,529. Dengan demikian, model pengukuran memenuhi kriteria yang diperlukan untuk dilanjutkan ke evaluasi model struktural.

4.2 Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural menunjukkan bahwa model tidak mengalami masalah *collinearity*, yang ditunjukkan oleh seluruh nilai VIF pada rentang 1,022–1,313, jauh di bawah nilai ambang 5,0. Nilai SRMR sebesar 0,053 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik dan memenuhi kriteria model fit dalam PLS-SEM. Konstruk prediktor mampu menjelaskan 45,8% variasi *employee well-being* ($R^2 = 0,458$), dengan nilai R^2 adjusted sebesar 0,446 setelah memperhitungkan jumlah prediktor dalam model. Nilai Q^2 predict sebesar 0,383 (>0) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang relevan. Berdasarkan ukuran efek (f^2), pengaruh langsung *proactive personality* terhadap *employee well-being* menunjukkan efek yang dapat diabaikan ($f^2 = 0,008$). Sebaliknya, *work-life balance* memberikan efek sedang terhadap *employee well-being* ($f^2 = 0,267$), sedangkan *inclusive leadership* memiliki efek kecil yang mendekati kategori sedang ($f^2 = 0,141$). Efek interaksi WLB×IL ($f^2 = 0,111$) dan WLB×PP ($f^2 = 0,131$) berada pada kategori kecil, yang menunjukkan bahwa efek moderasi kedua konstruk tersebut memberikan kontribusi tambahan namun relatif terbatas dalam menjelaskan variasi *employee well-being*.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4. Hasil Evaluasi Model Struktural

Konstruk Endogen	Prediktor	VIF	f ²	R ²	R ² adjusted	SRMS	Q ² predict
EWB	IL → EWB	1,313	0,141	0,458	0,446	0,053	0,383
	PP → EWB	1,022	0,008				
	WLB → EWB	1,262	0,267				
	WLB×IL → EWB	1,243	0,111				
	WLB×PP → EWB	1,118	0,131				

4.2.1 Pengujian Hipotesis

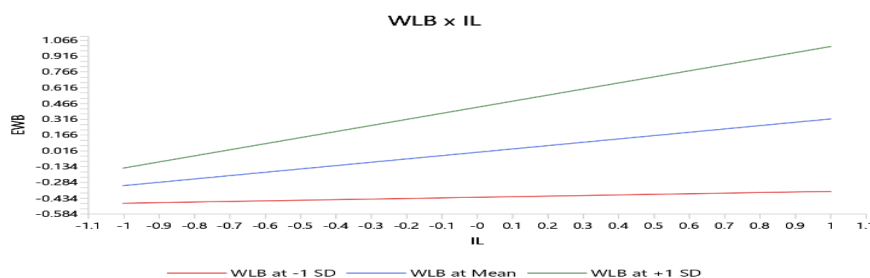
Tabel 5. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	IL → EWB	0,317	4,756	0,000	Didukung
H2	PP → EWB	0,068	0,737	0,461	Tidak didukung
—	WLB → EWB	0,428	6,412	0,000	Signifikan
H3	WLB×IL → EWB	0,261	3,812	0,000	Didukung
H4	WLB×PP → EWB	0,267	2,555	0,011	Didukung

Pengujian hubungan langsung menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being* ($\beta = 0,317$; $t = 4,756$; $p < 0,001$), sehingga H1 didukung. Sebaliknya, *proactive personality* memiliki koefisien positif sebesar 0,068, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* ($t = 0,737$; $p = 0,461$), sehingga H2 tidak didukung. Selain itu, efek utama *work-life balance* terhadap *employee well-being* juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,428$; $t = 6,412$; $p < 0,001$). Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa interaksi *work-life balance* × *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being* ($\beta = 0,261$; $t = 3,812$; $p < 0,001$), sehingga H3 didukung. Koefisien interaksi yang positif menunjukkan bahwa pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee well-being* menjadi lebih kuat pada tingkat *work-life balance* yang lebih tinggi. Interaksi *work-life balance* × *proactive personality* juga berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,267$; $t = 2,555$; $p = 0,011$), sehingga H4 didukung. Temuan ini penting karena pengaruh langsung *proactive personality* tidak signifikan, sedangkan efek interaksi antara *proactive personality* dan *work-life balance* menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara *proactive personality* dan *employee well-being* bersifat kondisional, di mana tingkat *work-life balance* memengaruhi kekuatan hubungan tersebut.

4.3 Analisis Simple Slope Moderasi

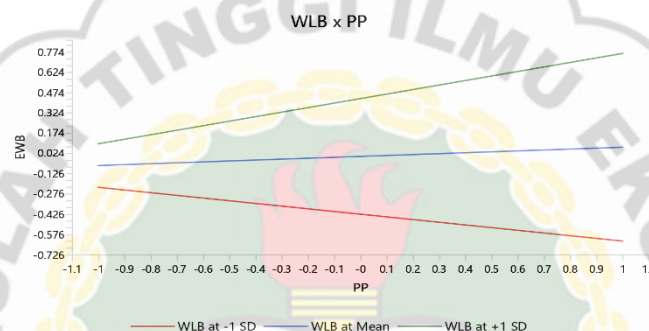
Gambar 2. Simple Slope Analysis of the Moderating Effect of Work-Life Balance on the Relationship between Inclusive Leadership and Employee Well-Being



PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hasil *conditional direct effects* memperjelas pola moderasi pada hubungan *inclusive leadership* terhadap *employee well-being*. Pada tingkat *work-life balance* rata-rata, pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee well-being* positif dan signifikan ($\beta = 0,317$; $t = 4,756$; $p < 0,001$), konsisten dengan hasil pengujian H1. Ketika *work-life balance* meningkat hingga +1 SD, pengaruh tersebut menjadi lebih kuat dan tetap signifikan ($\beta = 0,577$; $t = 6,760$; $p < 0,001$). Sebaliknya, pada tingkat *work-life balance* rendah (-1 SD), pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee well-being* menjadi lemah dan tidak signifikan ($\beta = 0,056$; $t = 0,539$; $p = 0,590$). Pola ini memperkuat hasil H3 bahwa *work-life balance* memperkuat pengaruh positif *inclusive leadership* terhadap *employee well-being*.

Gambar 3. Simple Slope Analysis of the Moderating Effect of Work-Life Balance on the Relationship between Proactive Personality and Employee Well-Being



Hasil *conditional direct effects* memperjelas pola moderasi pada hubungan *proactive personality* terhadap *employee well-being*. Pada tingkat *work-life balance* rata-rata, pengaruh *proactive personality* terhadap *employee well-being* tidak signifikan ($\beta = 0,068$; $t = 0,737$; $p = 0,461$), konsisten dengan hasil pengujian H2. Ketika *work-life balance* meningkat hingga +1 SD, pengaruh *proactive personality* menjadi positif dan signifikan ($\beta = 0,334$; $t = 2,562$; $p = 0,010$). Sebaliknya, pada tingkat *work-life balance* rendah (-1 SD), pengaruh tersebut menunjukkan arah negatif tetapi tidak signifikan ($\beta = -0,199$; $t = 1,352$; $p = 0,176$). Pola ini memperkuat hasil H4 bahwa *work-life balance* memoderasi pengaruh *proactive personality* terhadap *employee well-being*, sehingga pengaruh tersebut menjadi lebih positif ketika *work-life balance* meningkat.

5. PEMBAHASAN

Temuan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being* mendukung COR Theory mengenai peran sumber daya kontekstual dalam mempertahankan kesejahteraan individu. Keterbukaan, aksesibilitas, dukungan, dan kesempatan berpartisipasi yang diberikan pemimpin dapat menjadi sumber daya sosial dan psikologis yang membantu pegawai mengurangi ketidakpastian, merasa dihargai, serta mempertahankan energi ketika menghadapi tuntutan pekerjaan. Temuan ini konsisten dengan Choi et al. (2017) dan Liu et al. (2025). Sebaliknya, *proactive personality* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa sumber daya personal tidak selalu secara otomatis menghasilkan kesejahteraan karena tindakan proaktif membutuhkan investasi energi, waktu, perhatian, dan kapasitas psikologis. Ketika investasi tersebut tidak disertai kondisi pemulihan yang memadai, manfaatnya bagi kesejahteraan dapat menjadi terbatas. Penjelasan ini sejalan dengan Wahab & Blackman (2023), Wei et al. (2021), serta Strauss et al. (2017), yang menunjukkan bahwa konsekuensi proaktivitas dapat bergantung pada kondisi dan motivasi yang melatarbelakanginya.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hasil moderasi memperjelas mekanisme tersebut. Interaksi positif WLB×IL menunjukkan bahwa *work-life balance* memungkinkan pegawai memanfaatkan sumber daya yang berasal dari *inclusive leadership* secara lebih optimal. Sementara itu, signifikansi WLB×PP menunjukkan bahwa manfaat *proactive personality* terhadap *employee well-being* menjadi lebih kuat ketika pegawai memiliki keseimbangan pekerjaan-kehidupan yang lebih baik. Dalam perspektif *COR Theory*, *work-life balance* mendukung pemeliharaan dan *resource recovery* sehingga sumber daya kontekstual maupun personal tidak mudah terkuras. Temuan ini mendukung gagasan *resource caravan passageways*, yaitu bahwa manfaat suatu sumber daya dipengaruhi oleh kondisi yang memungkinkan sumber daya lain dipertahankan dan dikembangkan. Penjelasan tersebut juga konsisten dengan *Boundary Theory* karena pengelolaan batas kerja-kehidupan yang efektif dapat mengurangi gangguan antarranah dan menyediakan ruang bagi pemulihan sumber daya. Secara empiris, temuan ini sejalan dengan Nwanzu & Babalola (2023) serta Zou et al. (2025) mengenai pentingnya *work-life balance* bagi kesejahteraan dan hubungan kerja.

Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya kontekstual dan personal dapat memiliki mekanisme yang berbeda dalam membentuk *employee well-being*. *Inclusive leadership* memberikan manfaat langsung sebagai sumber daya dari lingkungan organisasi, sedangkan manfaat *proactive personality* sebagai sumber daya personal bersifat lebih kondisional. Signifikansi *work-life balance* sebagai moderator memperluas penerapan *COR Theory* dan *Boundary Theory* dengan menunjukkan bahwa kemampuan pegawai menjaga keseimbangan antarranah kehidupan menentukan sejauh mana sumber daya kepemimpinan dan karakteristik personal dapat dikonversi menjadi kesejahteraan.

6. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being* pada pegawai instansi pemerintah di Dili, Timor-Leste. Sebaliknya, *proactive personality* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan, yang mengindikasikan bahwa karakteristik proaktif tidak selalu menghasilkan manfaat kesejahteraan ketika investasi sumber daya yang dibutuhkan tidak disertai kondisi pendukung yang memadai.

Work-life balance terbukti memoderasi pengaruh antara *inclusive leadership* dan *proactive personality* terhadap *employee well-being*. Dengan demikian, keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan kondisi penting yang memungkinkan pegawai memanfaatkan sumber daya dari pemimpin dan karakteristik personal secara lebih efektif. Secara keseluruhan, peningkatan *employee well-being* pada sektor publik Timor-Leste memerlukan kombinasi sumber daya organisasi, sumber daya personal, dan kondisi kerja yang mendukung pemeliharaan serta pemulihan sumber daya.

6.2 Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, hasil penelitian memperluas penerapan *COR Theory* dan *Boundary Theory* dalam konteks sektor publik Timor-Leste. Temuan mendukung peran *inclusive leadership* sebagai sumber daya kontekstual, sementara manfaat *proactive personality* sebagai sumber daya personal bersifat kondisional. Signifikansi moderasi *work-life balance* menunjukkan bahwa manfaat sumber daya menjadi lebih besar ketika pegawai berada dalam kondisi yang memfasilitasi pemeliharaan dan pemulihan sumber daya.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Secara praktis, instansi pemerintah perlu mengembangkan praktik kepemimpinan inklusif melalui keterbukaan komunikasi, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, penghargaan terhadap keberagaman dan kontribusi individu, serta akses yang lebih baik kepada pimpinan. Organisasi juga perlu mendukung *work-life balance* melalui pengaturan beban kerja yang proporsional, pemanfaatan cuti secara efektif, fleksibilitas sesuai karakteristik pekerjaan, serta program kesehatan dan kesejahteraan pegawai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mendorong pegawai menjadi proaktif saja tidak cukup. Pengembangan inisiatif dan perilaku proaktif perlu disertai dukungan sumber daya dan kesempatan pemulihan yang memadai agar proaktivitas tidak berubah menjadi tekanan tambahan. Kebijakan tersebut penting karena pegawai dengan kondisi psikologis dan sosial yang lebih baik akan lebih mampu menghadapi kompleksitas pekerjaan dan mendukung keberlanjutan kualitas pelayanan publik.

6.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian

Penelitian ini terbatas pada tujuh instansi pemerintah di Dili sehingga generalisasi ke seluruh organisasi publik di Timor-Leste atau ke sektor swasta perlu dilakukan secara hati-hati. Desain *cross-sectional* hanya menangkap hubungan pada satu waktu dan belum dapat menggambarkan perubahan *employee well-being* dalam jangka panjang. Penggunaan kuesioner *self-report* dari satu sumber juga berpotensi menimbulkan *common method bias*.

Penelitian selanjutnya disarankan menguji model pada sektor dan wilayah yang lebih beragam, menggunakan desain longitudinal atau multisumber, serta mempertimbangkan faktor lain seperti *psychological safety*, *perceived organizational support*, otonomi kerja, keadilan organisasional, dan *job demands*. Pengembangan tersebut dapat memperluas kemampuan model dalam menjelaskan pembentukan *employee well-being*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Gugate, M. (2000). All in a day ' s work : Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
- Ashmawy, I. K. (2023). *Inclusive Leadership for Employee Workplace Well-Being in Public Organizations*. 2017–2024.
- Bateman, S. T., & Crant, J. M. (1993). The-Proactive-Component-of-Organizational-Behavior-A-Measure-and-Correlates.pdf. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2022). How CEOs ' inclusive leadership fuels employees ' well-being : a three-level model. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2077126>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Psychology Faculty Publications*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Registered company Springer Nature Switzerland AG.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *Article information : When to use and how to report the results of PLS-SEM*. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hao, T. M., Chen, Y. W., & Yang, S. (2019). *Relationship Between Proactive Personality and Employee Well-Being : Mediating Effect of Psychological Capital*. 9–12. <https://doi.org/10.1109/TEMS-ISIE46312.2019.9074435>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). *Conservation of Resources in the Organizational Context : The Reality of Resources and Their Consequences*. November 2017, 1–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Komisaun Funsau Públika, (KFP). (2024). *Diagnóstiku Funsau Públika 2024*. <https://doi.org/https://sg-link.byteoversea.com/?target=https%3A%2F%2Fwww.cfp.gov.tl%2Fwp-content%2Fuploads%2F2024%2F07%2FDiagnostiku-Funsau-Publika-Final-A4.pdf&scene=im&aid=495671&lang=id-ID>
- Liao, P. (2021). *Linking Proactive Personality to Well-Being : The Mediating Role of Person-Environment Fit*. <https://doi.org/10.1177/21582440211040118>
- Liu, Y., Fang, Y., & He, G. (2025). *The effect of inclusive leadership on employee wellbeing*. 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/s41598-025-23703-7>
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2023). The Effect of Work-Life Balance and Social Competence on the Psychological Well-Being of Public Service Employees. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 6(2).
- Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2020). Work-Life Balance , Self-Esteem , Work Motivation , and Organizational Commitment of Library Personnel in Federal Universities in Southern Nigeria. *International Information & Library Review*. <https://doi.org/10.1080/10572317.2020.1840244>
- Prasad, K. D. V, Rao, M., Vaidya, R., Sriyogi, K., Singh, S., & Srinivas, V. (2025). *The relationship between work-life balance and psychological well-being : an empirical study of metro rail travelers working in the information technology sector*. January, 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1472885>
- Saleem, A. (2025). Caring for those who care: UN in Timor-Leste puts staff wellbeing at the centre of change. In *United Nations Timor-Leste*. United Nations Timor-Leste. https://www.google.com/search?q=United+Nations+in+Timor-Leste.+%282025%2C+July+9%29.+Caring+for+those+who+care%3A+UN+in+Timor-Leste+puts+staff+wellbeing+at+the+centre+of+change.&sca_esv=fd25005b0ac42467&sxsrfd=APpeQntlkctZT4CDBqeoWjvg33FB6CldyQ%3A178602175
- Sarmiento, G. X., Piedade, F., & Noronha, J. (2026). Analysis of the impact of perceived organizational support and work involvement on employee well-being in the National Parliament, Timor-Leste. *Timor Lorosa'e Journal of Business and Innovation (TORBIN)*, 03(01), 126–142. <https://doi.org/https://jurnal.iob.edu.tl>
- Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15–26.
- Wahab, M. A., & Blackman, D. (2023). Proactive personalities, trait competitiveness and well-being among retail employees: job burnout as a mediator. *Journal of Asia Business Studies*, 17(1), 185–202. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0171>
- Wang, Q., Shang, Z., Zuo, C., Fan, H., Xu, C., Cai, Z., & Shi, W. (2024). *behavioral sciences Proactive Personality and Turnover Intention : The Mediating Role of Career Aspiration and the Moderating Effect of Organizational Career Management*.
- Wei, Z., Li, C., Li, F., & Chen, T. (2021). How proactive personality affects psychological strain and job performance : The moderating role of leader – member exchange. *Personality and Individual Differences*, 179(January), 110910. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110910>

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Xintian, L., & Peng, P. (2023). *Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate*. March, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1127780>
- Yuming, C., & Zhuoxin, L. (2022). *The Impact of Inclusive Leadership on Employee Well - being : The Mediating Role of Organizational Trust*. 8(1). <https://doi.org/10.11114/bms.v8i1.5568>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. H. I. (2015). *Employee well-being in organizations : Theoretical model , scale development , and cross-cultural validation*. 644(February 2014), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job>
- Zou, X., Wang, H., Ma, X., & Pi, Y. (2025). *Acta Psychologica* The influence of organizational support on emotional labor of Chinese vocational college teachers : The mediating role of professional identity and the moderating role of work-life balance. *Acta Psychologica*, 261(September), 105999. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105999>

